

BUNGA RAMPAI

MAGISTER MANAJEMEN

#42



MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
DAN PERILAKU ORGANISASIONAL

BUNGA RAMPAI

BUNGA RAMPAI



Manajemen Sumberdaya Manusia
dan Perilaku Organisasional

BUNGA RAMPAI

Manajemen

Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional

Editor :

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

PPS
U M Y  Penerbit
Program Pascasarjana
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Manajemen

Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasional

viii + 200 halaman, 210 x 297 mm
ISBN : 978-602-50710-3-4

Program Studi Magister Manajemen
Cetakan Pertama, Desember 2017

Editor:

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Editor Tata Letak:

Musoli, S.E

Desain Sampul:

Roisul Iksan, S.Kom

Penerbit:

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dengan penuh rasa syukur kelas mata kuliah Manajemen Sumberdaya Manusia. MM Universitas Muhammadiyah Yogyakarta angkatan 42 mempersembahkan buku "Bunga Rampai Manajemen SDM dan Perilaku Organisasional". Upaya penyusunan buku ini dilakukan untuk mendokumentasikan karya-karya yang dihasilkan di perkuliahan sehingga dapat bermanfaat bagi pembaca secara lebih luas. Penulisan buku juga mengandung konsekuensi untuk membangun budaya pendidikan yang lebih bermartabat dan berintegritas.

Buku ini terdiri dari 22 artikel yang dimasukkan ke dalam 22 bab di dalam buku bunga rampai. Tiga artikel ditulis oleh empat orang dosen Manajemen Sumberdaya Manusia dan Organisasi beserta 19 artikel adalah tugas penyusunan paper kuliah mahasiswa MM yang berkaitan dengan mata kuliah Manajemen SDM maupun Perilaku Organisasional. Topik-topik di dalam masing-masing bab adalah kajian Manajemen SDM dan perilaku organisasional pada beragam isu dan konteks yang didiskusikan oleh masing-masing mahasiswa.

Sebagai penutup, tiada gading yang tak retak. Tentunya banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini sehingga kritik dan masukan selalu diperlukan bagi pengembangan studi Manajemen SDM dan Perilaku organisasional ke depan. Hal-hal yang besar tentunya berawal dari yang sederhana. Semoga tulisan-tulisan dalam buku ini menjadi ilmu yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi hari ini dan esok.

Walaikumsalam warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 18 November 2017

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono
Guru Besar Ilmu Manajemen SDM

Daftar Isi

Sub Cover	
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii

Urgensi Studi Perilaku Organisasional Positif Bagi Mahasiswa Sekolah Bisnis

<i>Heru Kunianto Tjahjono</i>	1
-------------------------------------	---

Corporate Social Responsibility: Tinjauan Strategis Dari Sudut Pandang Internal Stakeholders

<i>Sri Handari Wahyuningsih</i>	11
---------------------------------------	----

Sumber Daya Manusia dan Keberhasilan Adopsi Sistem Informasi

<i>Fauziah</i>	22
----------------------	----

Manajemen Sumber Daya Manusia: Manajemen Kinerja

<i>Agung Satiya Putrajati</i>	33
-------------------------------------	----

Manajemen Pengetahuan: Transfer Pengetahuan dan Strategi Manajemen Pengetahuan

<i>Amelia Puspa Tamara</i>	42
----------------------------------	----

Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Modal Perusahaan <i>Andi Syaputra</i>	49
Manajemen Sumber Daya Manusia Global <i>Billy Andrian</i>	57
Mengelola Sumber Daya Manusia (Rekrutmen dan Seleksi) <i>Fatikha Rizdiana Dewi</i>	65
Analisis Terhadap Pengaruh Budaya Organisasi Pada Kepuasan Kinerja Karyawan <i>Imelda</i>	72
Etika Dan Privasi Karyawan <i>Lalu Supardin</i>	86
Pelatihan dan Pengembangan <i>Linggar Saputri</i>	93
Etika Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia <i>Musoli</i>	102
Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keinginan Berpindah (Turnover Intention) Karyawan Pada Perusahaan Jasa <i>Nurni Arrina Lestari</i>	113
Kompensasi Eksekutif <i>Rina Eka Widjayanti</i>	125

Optimalisasi Job Desain Didalam *Socio-Technical Systems* (STS)

Roisul Iksan133

Mengelola Sumber Daya Manusia Global

Roro Agung Prihatini..... 143

Manajemen Kinerja dan *Feedback*

Septylyta Rahmita Putri149

Sekelumit Tentang Pensiun

Siti Abdillah Nurhidayah.....161

Staffing

Suwarna Dianto.....170

Sistem Baru dan Kesuksesan *Job Design*

Tria Ratnasari181

Peningkatan Kualitas SDM Untuk Menghadapi Daya Saing Global

Uci Mariantika189

Hubungan Kerja

Yessi Novita Parimulya.....195

Daftar Gambar

Gambar. 1 Metode Perkembangan Teori Etika	105
Gambar. 2 Teori hierarki kebutuhan; Abraham Maslow	135

Daftar Tabel

Tabel 1. Aktivitas MSDM menurut para ahli	54
Tabel 2. Metode <i>Job Design</i>	186

Sistem Baru dan Kesuksesan *Job Design*



Tria Ratnasari

PENDAHULUAN

Dalam sebuah perusahaan, apa yang dihasilkan sangat bergantung pada kinerja dari semua yang ada didalam perusahaan tersebut. Entah itu dari segi tenaga kerja, system kerja yang diterapkan, job designnya, system informasi yang digunakan, strateginya dan aspek-aspek penting lainnya. Pada tulisan ini akan dibahas mengenai job design dan pengaruh dari implementasi system baru di sebuah perusahaan. Semua pihak yang ada dalam sebuah perusahaan tentunya memiliki tujuan yang sama sesuai dengan visi dan misi perusahaan, sehingga para pemimpin atau manajemen sebuah perusahaan perlu merancang job design sebuah perusahaan secara benar yang akan menyempurnakan pencapaian dan kinerja setiap karyawan, dan juga pada produktivitas dan kinerja dari perusahaan itu sendiri.

A. *Job Design*

Apa itu Job Design? Job design adalah salah satu alat yang diharapkan dapat memotivasi pada karyawan dalam hal pekerjaannya. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa perusahaan perlu merancang job design secara benar agar dapat menghasilkan output yang diharapkan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut dikarenakan job design yang dirancang agar menjadi efektif dan efisien mungkin agar meminimalisir rasa jenuh, stress dan

dapat meningkatkan rasa kepuasan dari karyawan, sehingga pada akhirnya kinerja perusahaan pun dapat meningkat. (Sulipan, 2000 dalam Permatasari, Dkk, 2012).

Sehingga dapat kita simpulkan bahwa job design adalah rancangan mengenai hal-ha yang berkaitan dengan suatu pekerjaan dalam sebuah perusahaan, yang dirancang sedemikian rupa agar lebih efektif dan efisien sehingga dapat mengurangi stress dan meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya dapat

meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam Permatasari (2012) dikatakan bahwa factor yang paling penting dalam job design adalah “*Content of jobs and the effect of jobs on employees*”. Job design memiliki factor penting yakni apa yang ada didalam suatu pekerjaan dan efek nya terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Dari sini dapat kita uraikan bahwa hal yang penting dalam merancang sebuah job design adalah apa yang terkandung/tugas-tugas dari sebuah pekerjaan dan bagaimana sebuah job design yang dirancang mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Karena job design ditujukan untuk dapat membuat pekerjaan seefisien dan efektif mungkin maka tentu nya diharapkan kinerja karyawan tersebut dapat meningkat.

B. Why Is Matters

Job design merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan yang melibatkan karyawan terkait pekerjaan mereka masing-masing. Adanya partisipasi dari karyawan ini dikatakan merupakan salah satu dalam mengidentifikasi masalah dan solusi, dimana dengan menggunakan rancangan job design yang benar dan tepat yang sesuai dengan perusahaan dapat diketahui cara mendapatkan biaya yang murah terkait dengan kegiatan operasional perusahaan. Hal ini disebabkan

karena job design dirancang agar seefisien dan dan seefektif mungkin.

Job design terkait dengan peningkatan dari karyawan terkait kepuasan kerja para karyawan dan nantinya akan meningkatkan kinerja mereka dalam melakukan pekerjaan, dan juga mereka dimotivasi dengan feedback yang akan mereka dapat sejalan dengan semakin meningkatnya kinerja mereka.

C. Tujuan Job Design

Berikut beberapa tujuan mengapa job design dirancang:

- a. Untuk mengoptimalkan aktivitas operasional lebih efisiensi, produktifitas lebih maksimal dan kualitas pelayanan yang lebih baik.
- b. Agar proses kerja lebih terstruktur dan dapat meningkatkan fleksibilitas.
- c. Dapat meningkatkan minat dari karyawan, dan prestasinya.
- d. Mengoptimalkan tingkat kerja sama tim dan tanggung jawab masing-masingnya. (Sunarto, 2005 dalam Permatasari, 2012)

D. Unsur-unsur dalam Job Design

Ada beberapa untuk dalam melakukan job design, yakni meliputi :

- a. Unsur-unsur didalam Organisasi
Unsur-unsur dalam organisasi terkait atas bagaimana membuat design pekerjaan dalam

organisasi dapat memberikan efek pada output pekerjaan karyawan menjadi lebih optimal. Unsur-unsur dalam organisasi itu sendiri meliputi :

- 1) Pertama, melakukan pendekatan mekanik yakni dengan mengidentifikasi setiap tugas suatu pekerjaan yang diharapkan agar lebih efisien dan efektif.
- 2) Kedua, melakukan system aliran kerja yang diharapkan agar pekerjaan tersusun sehingga adanya urutan-urutan atas semua pekerjaan yang ada dalam sebuah organisasi dan diharapkan timbulnya keseimbangan dalam pekerjaan itu sendiri.
- 3) Ketiga, adanya dari segi praktek kerja yang beraitan dengan pelaksanaan pekerjaan yang berdasarkan ketentuan yang berlaku dari perusahaan itu sendiri ataupun berdasarkan perjanjian dari karyawan dan perusahaan. (Handoko, 2000 dalam Peramatasari, 2012).

b. Unsur-unsur dari Lingkungan

Dalam unurr ini terkait dengan tersedianya tenaga kerja yang memiliki potensial, yang sesuai dengan kualifikasi dan skill serta kemampuan yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. (Handoko, 2000 dalam Peramatasari, 2012).

c. Unsur – Unsur Perilaku:

- 1) Otonomi dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan sehingga karyawan mempunyai wewenang untuk dapat mengambil keputusan terkait

pekerjaan yang tengah dia lakukan.

- 2) Terdapat variasi-variasi dengan harapan dapat mengurangi tingkat jenuh karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Adanya pemberian identitas dalam tugas yang diharapkan adanya pertanggung jawaban pada tugas tersebut, sehingga dapat meningkatkan tingkat kepuasan karyawan.
- 4) Memberikan motivasi kepada karyawan berupa feedback terkait kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan (Sondang, 2003 dalam Peramatasari, 2012)

E. NEW SYSTEM

Sistem baru yang diterapkan perusahaan biasanya berfungsi untuk memberikan kemudian baik itu dalam kegiatan operasional perusahaan, distriusi, produksi dan kegiatan-kegiatan lainnya. Job design berkaitan dengan proses yakni teknologi yang digunakan perusahaan, prosedur, alat, kemudian terkait dengan orang-orang nya yakni kemampuan dan sikap merek, yang akan memepengaruhi kinerja mereka dan juga hal lainnya adalah terkait system untuk meningkatkan kinerja mereka. Dari penjelasan ini dapat kita ketahui bahwa system adalah salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang dapat meingkatkan kinerja karyawan nya dalam melakukan pekerjaanya mereka masing-masing, sehingga sistem baru yang diterapkan

tentunya diharapkan meningkatkan kinerja karyawan.

F. THE PROBLEM OF NEW SYSTEM IMPLEMENTATION

1. Permasalahan yang dihadapi perusahaan pada job design ketika adanya penerapan system baru?

Adanya penerapan system baru yang dilakukan oleh sebuah perusahaan tentunya menyebabkan adanya re-design dari pekerjaan-pekerjaan, tugas-tugas ataupun wewenang-wewenang setiap karyawan. Pada bagian ini akan dijelaskan apa saja permasalahan yang timbul pada job design ketika adanya system baru yang diterapkan di sebuah perusahaan.

Ada 8 permasalahan dalam melakukan job re-design :

- Design kerja mempengaruhi berbagai outcome
- Pemilihan unit analisis yang sangat sulit choosing unit analisis yang tepat
- Sulit untuk memprediksi sifat pekerjaan sebelum pekerjaan itu ada.
- Perbedaan tingkat kesulitan individu dalam Job Redesign
- Job enlargement dapat dilakukan walaupun tanpa job enrichment dilakukan.
- Pekerjaan yang baru perlu dibuat sebagai bagian dari pertumbuhan atau perampingan (Campion, At All 2005)

Adanya system baru yang diterapkan perusahaan, biasanya terdapat penolakan yang dilakukan oleh karyawan-karyawan perusahaan, biasanya dilakukan oleh para karyawan senior. Hal ini dikatakan disebabkan oleh rasa panic dan kekhawatiran terkait dengan kemampuan mereka dalam mengaplikasikan system baru tersebut dan kebiasaan berada di zona jaman (penggunaan system lama yang sudah dikuasanya), sehingga banyaknya para pekerja senior yang berpikir sudah tidak mampu untuk mempelajari bagaimana mengaplikasikan system baru tersebut. Disinilah letak permasalahannya dimana tidak mungkin untuk memberikan pelatihan pada para pekerja senior karena factor usia yang sudah tidak memungkinkan berpartisipasi dan ketidakmungkinan untuk diganti dengan yang lebih muda terkait pengalaman yang dimiliki masing-masing pada bidang mereka.

Kemudian masalah selanjutnya adalah ketika adanya system baru diterapkan para pekerja muda biasanya harus diberikan pelatihan agar dapat mengaplikasikan system baru yang diterapkan oleh perusahaan. Permasalahannya adalah tidak semua para pekerja muda mampu memahami cara mengaplikasikan system baru sesuai dengan biaya dan waktu yang telah ditetapkan. Ketika tidak memenuhi waktu dan biaya yang telah ditetapkan, dan para pekerja masih belum paham ini akan

meerugikan perusahaan itu sendiri. Dimana tidak ada yang bisa mengaplikasikan system baru yang menjadi dasar dalam melakukan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan dan biaya yang dikeluarkan pun menjadi sia-sia.

G. HOW COMPANY REACT

1. Apa yang harus dilakukan perusahaan untuk mencegah permasalahan tersebut ?

Ada beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk mencegah permasalahan yang telah diuraikan diatas terjadi, yakni :

- Menerapkan budaya sikap positif terkait perbedaan umur pada tempat kerja.

Perusahaan harus membangun budaya-budaya yang menghargai para senior di perusahaan dengan berfokus pada kontribusi dan potensi yang diberikan oleh para pekerja senior. Perusahaan perlu untuk memberikan semangat kepada senior terkait sikap yang positif untuk menghilangkan sikap yangnegatif. Dan juga perusahaan perlu mencegah timbulnya deskriminasi umur, dengan adanya budaya-budaya yang diterapkan berkaitan dengan para pekerja senior diharapkan dapat meningkatkan motivasi para senior untuk memberikan kontribusi terkait apa yang mereka miliki untuk dapat

mengoptimalkan kinerja perusahaan.

- Adanya ketentuan umur terkait rekrutmen
Review proses dan praktik rekrutmen agar dapat menghilangkan kegiatan-kegiatan curang terkait perekrutan karyawan baru, sehingga dapat merekrut orang-orang yang memiliki potensial yang tinggi.
- Menyesuaikan pekerjaan kepada karyawan.

Perusahaan harus memastikan bahwa pekerjaan dan tugas-tugas diberikan sesuai dengan kemampuan dan kapasistas yang dimiliki pekerja.

- Kesesuaian teknologi dengan pekerjaan.

Perusahaan juga harus memastikan bahwa penerapan system baru sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan oleh para karyawan.

- Kemudahan Informasi terkait pensiun.

Perusahaan memberikan kemudahan bagi para pekerja senior dalam hal informasi pensiun terkait , tunjangan kepada para pekerja senior yang sudah mengabdikan diri dalam jangka waktu panjang kepada perusahaan, dan informasi-infomasi lainnya. Hal ini dilakukan agar ketika senior sudah merasa tidak mampu memenuhi kapasitasnya terkait pekerjaannya mereka tidak ragu

untuk melakukan pensiun jika itu memungkinkan.

2. Bagaimana solusi yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Ketika perusahaan menerapkan system baru dan terjadi permasalahan yang telah diuraikan diatas, pada bagian ini akan dijelaskan salah satu solusi yang dapat digunakan perusahaan, yakni memilih metode *Job Design* ataupun *redesign*.

Tujuan utama perusahaan melakukan job design agar dapat

membuat pekerjaan-pekerjaan dari sebah organisasi lebih tersusun secara sistematis. Dengan adanya jibdesign diharapkan job description sebuah pekerjaan lebih jelas sehingga seorang karyawan bisa mengetahui tugas-tugasnya dan juga mengenai ketentuan bagaimana tugas tersebut harus dilaksanakan. (Sunarto, 2005 dalam Permatasari, 2012).

Dalam *job design* terdapat 3 metode, yaitu *job rotation*, *job enlargement*, dan *job enrichment*. Berikut gambaran umum tentang 3 metode job design yang telah disebutkan tadi :

	<i>Job-Rotation</i>	<i>Job-Enlargement</i>	<i>Job-Enrichment</i>
Pekerjaan <ul style="list-style-type: none"> • Definisi • Sifat • Kompleksitas • Variasi 	Sempit Berulang-ulang Terbatas Beberapa	Sempit Berulang-ulang Terbatas Beberapa	Luas Berubah Banyak Banyak
Pengambilan Keputusan	Terbatas	Terbatas	Besar
Tanggung Jawab	Terbatas	Terbatas	Besar
Beban	Horizontal	Horizontal	Horizontal dan Vertikal

Tabel 1. Metode *Job Design*. Sumber Asia Pacific Management Co. Ltd, 2004 dalam Permatasari 2012.

3. Job Rotation

Job Rotation adalah salah satu cara meningkatkan motivasi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dengan cara memberikan tugas yang berbeda atau menempatkannya pada tugas yang berbeda secara berulang-ulang dalam waktu tertentu guna meningkatkan variasi skill

karyawan itu sendiri. Job rotation juga biasa disebut dengan rolling, dimana adanya pemindahan tugas namun pemindahannya tetap dalam satu bagian atau divisi. Rolling dan dalam pelaksanaannya dilakukan secara periodik. Job rotation dilakukan secara berulang-ulang sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan.

4. *Job Enlargement*

Sebuah teknik desain pekerjaan di mana jumlah tugas yang berhubungan dengan pekerjaan meningkat (dan pelatihan yang tepat diberikan) untuk menambah variasi yang lebih besar untuk kegiatan, sehingga mengurangi kemonotonan pekerja. Perluasan kerja dianggap sebagai metode restrukturisasi horisontal dalam pekerjaan yang diperbesar dengan menambahkan tugas-tugas terkait. Perluasan kerja juga dapat mengakibatkan fleksibilitas tenaga kerja yang lebih besar.

5. Tujuan dan Manfaat *Job Enlargement*

- a. Agar dapat meminimalisir rasa jenuh
- b. Peningkatan fleksibilitas kerja
- c. Tidak diperlukan adanya pelatihan keterampilan

6. *Job Enrichment*

Job enrichment diketahui sebagai salah satu factor untuk dapat meningkatkan motivasi seorang karyawan. Dimana dengan job enrichment ini juga merupakan salah satu cara yang digunakan dalam melakukan redesign suatu pekerjaan dengan cara memperbanyak tugas dari seorang karyawan. Harapan dengan melakukan job enrichment ini agar dapat meningkatkan motivasi intrinsik dari karyawan dan kepuasannya dalam bekerja. Sedangkan

motivasi intrinsik adalah berbagai usaha yang telah dicurahkan dalam suatu pekerjaan guna memenuhi kebutuhan pertumbuhan, yaitu keberhasilan, keahlian, dan aktualisasi diri.

7. Tujuan *Job Enrichment*

- a. Diharapkan dapat memberikan rasa menyenangkan dan penuh makna ketika melakukan pekerjaan.
- b. Memberikan wewenang kepada karyawan terkait perencanaan dan control dari pekerjaan yang dilakukannya. Memberikan pekerja lebih banyak tanggung jawab.
- c. Lebih terbukanya kesempatan bagi para karyawan untuk dapat mengembangkan karirnya sehingga dapat membuat mereka lebih termotivasi. (Permatasari, 2012)

Suatu organisasi tidak harus menggunakan ketiga metode job design secara bersamaan tergantung kondisi organisasi tersebut. Dengan menggunakan salah satu atau lebih dari metode ini diharapkan dapat memberikan solusi bagi perusahaan terkait dengan permasalahan yang terjadi pada job design ketika diterapkannya system baru.

Daftar Pustaka

- Hussein, F., (2011), 'Implementasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia', *Fakultas Ilmu Administrasi*, Universitas Brawijaya.
- Widjaj, F & Mustamu, R., (2014), 'Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Terhadap Implementasi Prinsip – Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Perusahaan Industri Keramik', *Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen*, Universitas Kristen Petra Campion, M 2005.
- Permatasari, Dkk, (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Bidang Kesehatan : Perencanaan Sumber Daya Manusia, Job Analysis (Job Description Dan Job Specification), Job Design (Job Enlargement Dan Job Enrichment)*, *Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga*.